

COACHING

ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΗΓΕΤΩΝ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

«Ως coach και σύμβουλος, εκτιμώ κατά πόσον οι παραπάνω συζητήσεις υφίστανται και εργάζομαι για την τελεσίποιήσή τους. Όταν κάνω coaching σε έναν ηγέτη, μέρος του ρόλου μου είναι να παρέχω την απαραίτητη ισορροπία ανάμεσα στην πρόκληση και την υποστήριξη, να θέτω δυνάτα ερωτήματα, να μοιράζομαι σχετικές εμπειρίες και ιδέες και να πιστεύω στη διαδικασία. Τελικά, η αλλαγή μπορεί να προέλθει μόνο από μέσα», επισφαιρίζει ο Bill Joiner.

Bill Joiner

σύμβουλος, εξειδικευμένος coach και συγγραφέας



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στη Σοφία Εμμανουήλ semm@naltemporiki.gr

Δημιουργία νέας κουλτούρας για πιο «ευκίνητους» ηγέτες

«Οι σημερινοί ηγέτες αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων αυτών που εισάγει η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομικών συστημάτων... Πρέπει να πάμε πέρα από την έννοια της ηγεσίας που περιορίζεται στο να λέει στους άλλους τι να κάνουν και να τη δούμε να αγκαλιάζει πιο συνεργατικές μορφές ηγεσίας».



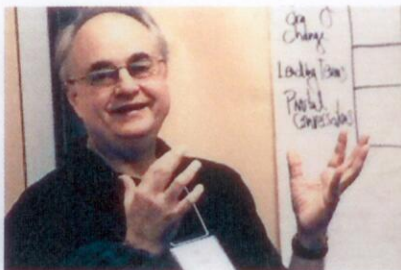
Ο Bill Joiner, εξειδικευμένος coach με εμπειρία στην καθοδήγηση ηγετών στον αναοχεδιασμό στρατηγικών σε περιπτώσεις απρόβλεπτων αλλαγών, γνωστός από το βιβλίο «Leadership Agility», του οποίου είναι συν-συγγραφέας, θα βρεθεί στην Αθήνα στις 25 Απριλίου, στο πλαίσιο του forum «Creating a Culture for Agile Leaders» που διοργανώνει η CEO Clubs στο ξενοδοχείο Hilton, με την υποστήριξη της «Ναυτεμπορικής» ως κορηγού επικοινωνίας.

- Μπορείτε να μας εξηγήσετε τι σημαίνει «ευκίνητη ηγεσία»;
 «Μια γενική αίσθηση της ευκίνητοιας ενός ηγέτη είναι η ικανότητά του να οδηγεί αποτελεσματικά μέσα σε συνθήκες ραγδαίων αλλαγών και αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης.»
 - Πρόκειται για μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα ένας ηγέτης;
 «Οι σημερινοί ηγέτες αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων αυτών που εισάγει η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομικών συστημάτων. Από την πλευρά της ευκίνητης ηγεσίας, η μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ηγέτες είναι ότι ο ρυθμός της αλλαγής και η πολυπλοκότητα / αλληλεξάρτηση στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αλλάξει άρδην το τοπίο τα τελευταία 10 και πλέον χρόνια, επιβάλλοντας την ανάπτυξη ενός εντελώς νέου επιπέδου ευκίνητης ηγεσίας. Σύμφωνα με την έρευνά μας, μόνο 5-10% των μάνατζερ σήμερα λειτουργούν εύκολα σε αυτό το νέο επίπεδο.»
 - Ποια τα στάδια της προσωπικής ανάπτυξης;
 «Αυτό έχει να κάνει με ένα μέρος της έρευνας που αναπτύσσεται από τις αρχές του 1920. Αρχικά επικεντρώθηκε στα στάδια που τα παιδιά εξελίσσονται σε ενήλικες. Αλλά στο δεύτερο μισό του 20ου αιώνα, μεγάλωσε ώστε να συμπεριλάβει τα στάδια ανάπτυξης των ενηλίκων. Για τους ενήλικες, αυτά τα στάδια δεν είναι στενά συνδεδεμένα με την ηλικία. Είναι τα στάδια της ψυχολογικής και συναισθηματικής ανάπτυξης - π.χ., πιο σύνθετη σκέψη και αυξημένη ικανότητα να κατανοούν και να συμπίσσουν με τις απόψεις των άλλων ανθρώπων. Στο γράφημα του «Leadership Agility» συνθέσατο το αποτέλεσμα των θεωριών στο στάδιο ανάπτυξης σε ένα ενιαίο σύνολο από στάδια. Στο πλαίσιο αυτό, τα στάδια του ενήλικα είναι Εμπειρογνομήσιμος, Εκτελεστικός, Καταλύτης, Συνδημιουργός και Συνεργιστικός.»

- Ποια είναι τα πέντε επίπεδα της ευκίνητης ηγεσίας; Μπορεί κανείς να μετακινήσει από το ένα επίπεδο στο άλλο;
 «Τα πέντε επίπεδα της ευκίνητης ηγεσίας συσχετίζονται με τα πέντε στάδια της ανάπτυξης των ενηλίκων που μόλις ανέφερα. Το «οιόδιο» αναφέρεται σε έναν ασθερισμό ψυχικών και συναισθηματικών ικανοτήτων. «Το επίπεδο ευκίνητης ηγεσίας» περιλαμβάνει

το στάδιο, αλλά περιλαμβάνει επίσης και το πώς εμφανίζεται, με όρους συμπεριφοράς, όταν ένας ηγέτης βάζει αυτές τις ικανότητες σε δράση σε συγκεκριμένα πλαίσια.
 Οι μάνατζερ σίγουρα μπορούν να αναπτύξουν υψηλότερα επίπεδα ευκίνητης ηγεσίας. Έχω δουλέψει με πολλούς μάνατζερ και σε διάφορους οργανισμούς για να τους βοηθήσω να το κάνουν. Το θέμα δεν είναι μόνο «να πας στο επόμενο επίπεδο». Είναι περισσότερο σαν επέκταση στο ρεπερτόριο ηγεσίας σου, έτσι ώστε να μπορέσεις να χρησιμοποιήσεις όποιο επίπεδο ευελιξίας απαιτείται σε κάθε περίπτωση. Πρωταρχικός σκοπός στην συγγραφή του βιβλίου ήταν να δημιουργηθεί ένας σαφής «οδικός χάρτης» των αλλαγών που απαιτούνται για τη μετακίνηση σε κάθε νέο επίπεδο ευελιξίας.»
 - Προσδιορίζετε τρία διακριτικά πεδία δράσης: κρίσιμες συνομιλίες, πρωτοβουλίες της ομάδας και πρωτοβουλίες του οργανισμού. Θα μπορούσατε να μας εξηγήσετε γιατί είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να επικεντρωθεί σ' αυτούς τους πυλώνες;
 «Αυτά τα πεδία δράσης επιλέχθηκαν για διάφορους λόγους: (α) Για να γίνουμε πρακτικοί, δεν είναι πολύ χρήσιμο να μιλάμε για «ηγεσία» γενικά. Οι ηγέτες αναλαμβάνουν δράση σε διάφορα είδη πλαισίων. (β) Η επιλογή των συγκεκριμένων πλαισίων υπαγορεύθηκε από τα 25 χρόνια εμπειρίας στην συμβουλευτική ηγετών. Όταν οι ηγέτες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να κάνουν τα πράγματα καλύτερα, συνήθως επικεντρώνονται σε ένα ή περισσότερα από αυτά τα πεδία. (γ) Η χρησιμότητα αυτού του απλού πλαισίου επι-

εκτελεί αποτελεσματικά αυτές τις συζητήσεις ως πρωτοβουλίες ηγεσίας. Σκεπτόμενοι τις κρίσιμες συζητήσεις με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να πάμε πέρα από την έννοια της ηγεσίας που περιορίζεται στο να λέει στους άλλους τι να κάνουν και να την δούμε να αγκαλιάζει πιο συνεργατικές μορφές ηγεσίας.»
 - Ποιες είναι οι τέσσερις ικανότητες της ευελιξίας;
 «1. Γενικό πλαίσιο ευελιξίας: Ο βαθμός στον οποίο οι αλλαγές που αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας ο ηγέτης είναι αντίθετες με τη στρατηγική ή το όραμά του.
 2. Ευκίνητοια των ενδιαφερομένων μερών: Πόσο ικανός είναι ένας ηγέτης στο να κατανοήσει και να δημιουργήσει άριστη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, των οποίων οι απόψεις διαφέρουν σημαντικά από τις δικές του.
 3. Δημιουργική ευελιξία: Πόσο διορατικός και δημιουργικός είναι ένας ηγέτης στην ανάλυση και επίλυση των πολυπλοκών, καινοφανών προβλημάτων που δημιουργούνται σε ταραχώδη επιχειρηματικά περιβάλλοντα.
 4. Και τέλος, ευκίνητοια αυτο-ηγεσίας: Πόσο δυναμικός είναι ένας ηγέτης στην αναζήτηση και στον πειρατισμό με νέες και πιο αποτελεσματικές συμπεριφορές.»
 - Παρά η δημιουργικότητα είναι αναπόσπαστο μέρος της ευκίνητης ηγεσίας;
 «Η δημιουργικότητα είναι ένα θέμα που εμφανίζεται περιοδικά στο εξώφυλλο του Business Week, ως μια υπενθύμιση ότι η δημιουργικότητα είναι πραγματικά απαραίτητη για την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα. Όπως επισημάνθηκε, η δημιουργική ευελιξία έχει να κάνει με την επίλυση των προβλημάτων με δημιουργικούς τρόπους. Γιατί χρειάζεται αυτό; Αυτό μας πάει πίσω στο να σκεφτούμε πώς άλλαξε το επιχειρηματικό περιβάλλον τις τελευταίες δεκαετίες. Δεδομένου ότι οι αλλαγές επιταχύνονται και το περιβάλλον γίνεται ολοένα πιο περίπλοκο, επηρεάζεται και η τη φύση των προβλημάτων που οι ηγέτες και οι οργανισμοί πρέπει να επιλύσουν. Καθώς ο ρυθμός των αλλαγών αυξάνει τα προβλήματα είναι λιγότερο συνθήκη, πρωτόγνωρα και «ασθενώς-δομημένα». Τα προβλήματα γίνονται πιο πολύπλοκα, όσο το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται πιο σύνθετο. Έχει αποδειχθεί ότι οι καλές λύσεις σε αυτά



«Αποφασιστικός παράγοντας για την επίτευξη της ευελιξίας είναι ο εσωτερικός - αν το άτομο αισθάνεται πραγματικά την ανάγκη να κάνει τις αλλαγές και να δεσμευτεί για το ταξίδι αυτής της διαδικασίας, τονίζει ο Bill Joiner.»

βεβαιώθηκε επανειλημμένα από μάνατζερ και coaches.»
 - Όταν μιλάτε για κρίσιμες συζητήσεις μιλάτε αποκλειστικά για ηγεσία ή για κάτι άλλο;
 «Μια κρίσιμη συζήτηση είναι μια συζήτηση όπου σημαντικά αποτελέσματα του οργανισμού ή της επιχείρησης βρίσκονται σε κίνδυνο. Εάν η συζήτηση είναι παραγωγική, οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα και αντίστροφα. Πολλοί άνθρωποι δεν θεωρούν τις σημαντικές συζητήσεις πρωτοβουλίες ηγεσίας, αποδίδοντας τον όρο «πρωτοβουλία» στις προσπάθειες για βελτίωση των οργανισμών και των ομάδων. Ωστόσο, οι πρωτοβουλίες σ' αυτούς τους τομείς δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς παραγωγικές κρίσιμες συνομιλίες. Γι' αυτό είναι χρήσιμο να σκεφτούμε τις προσπάθειες κάποιου να

είδη προβλημάτων απαιτούν δημιουργική σκέψη.»
 - Πόσος χρόνος χρειάζεται για να επιτευχθεί η αλλαγή από το ένα επίπεδο ευελιξίας στο άλλο;
 «Το χρονικό διάστημα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς, που σχετίζονται με το άτομο. ... Επίσης είναι αναγκαίο το σωστό είδος υποστήριξης που συχνά περιλαμβάνει την κατάρτιση, την καθοδήγηση και ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον στο να αλλάξουν μαζί. Τελικά, όμως, ο αποφασιστικός παράγοντας είναι ο εσωτερικός - αν το άτομο (ή η ομάδα ή ο οργανισμός) αισθάνεται πραγματικά την ανάγκη να κάνει τις αλλαγές και να δεσμευτεί για το ταξίδι αυτής της διαδικασίας.» [SID:6095312]